

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2019-03-06

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Crespo, M., Foà, C. & Pinto-Martinho, A. (2018). Como o jornalismo lida com a inovação: um estudo de caso das melhores práticas em Portugal. *Estudos de Jornalismo*. 9, 75-102

Further information on publisher's website:

<http://www.revistaej.sopcom.pt>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Crespo, M., Foà, C. & Pinto-Martinho, A. (2018). Como o jornalismo lida com a inovação: um estudo de caso das melhores práticas em Portugal. *Estudos de Jornalismo*. 9, 75-102. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

## Como o jornalismo lida com a inovação: um estudo de caso das melhores práticas em Portugal

**Miguel Crespo**

**Caterina Foà**

**Ana Pinto-Martinho**

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

miguel.crespo@iscte-iul.pt

caterina.foa@iscte-iul.pt

ana\_isabel\_martinho@iscte-iul.pt

### Resumo

Os meios de comunicação social estão a viver mudanças internas em consequência das pressões económicas causadas pela quebra de receitas publicitárias e/ou de audiências. Além das óbvias contenções de custos, que permitem adiar problemas mais profundos, há um esforço de reformulação interna das redações e dos próprios produtos jornalísticos.

Entender como os meios de comunicação em Portugal estão a enfrentar a mudança, em especial como estão a aplicar estratégias de inovação interna para inverter a diminuição de vendas e / ou audiências e de receitas de publicidade são objetivos do trabalho, através do qual também se pretende enquadrar a realidade nacional num quadro mais amplo. Mas pretende-se também tentar identificar que processos estão a criar / recriar que afetam a produção e disseminação de notícias, por um lado, e o fluxo de receitas, por outro, e, portanto, que diretrizes podem ser identificadas para ajudar os *legacy media* ou *startups* jornalísticas a sobreviver.

Para responder às questões, utilizámos a observação-participante em três redações portuguesas e entrevistas semi-estruturadas aos seus responsáveis editoriais. As organizações foram escolhidas pela sua diversidade: uma rede de televisão que inclui um canal de sinal aberto com o noticiário mais visto do *prime time* e um canal de notícias 24/7; uma rádio de foco noticioso e âmbito nacional; um jornal online. Observamos que tanto a TV quanto a rádio são *legacy media* que, através de diferentes abordagens e ritmos, estão a remodelar os seus modelos de negócios, processos de produção de notícias e produtos editoriais. O jornal nasceu como uma operação online, não precisando de evoluir de uma lógica tradicional / analógica, mas também desenvolve estratégias de inovação.

Os resultados permitem identificar o foco dos casos estudados: as estratégias internas nas redações, as estratégias empreendedoras para a evolução do modelo de negócio tradicional, e o impulsionar dos resultados financeiros.

Palavras-chave: Jornalismo, inovação, práticas jornalísticas.

### Abstract

*The media are experiencing internal changes as a result of the economic pressures caused by the breakdown of advertising revenue and / or audiences. In addition to the obvious cost containment, which allows for deferring of deeper problems, there is an effort of internal reformulation of the newsrooms and journalistic products themselves.*

*Understanding how the media in Portugal are facing change, especially the way they are implementing internal innovation strategies to reverse the decline in sales and / or audiences and advertising revenues are the main goals of this paper, which also intend to present a framework of the national reality. But it is also intended to try to identify which processes are being created / recreated that affect the production and dissemination of news on the one hand and the revenue stream on the other, and therefore what guidelines can be*

*identified to help legacy media or journalistic startups to survive.*

*To answer the questions, we used the participant-observation in three Portuguese newsrooms and semi-structured interviews with their editors. The organizations were chosen for their diversity: a television network that includes an open signal channel with the most viewed prime time news and a 24/7 news channel; a radio with news focus and national scope; an online newspaper. We note that both TV and radio are legacy media that, through different approaches and rhythms, are reshaping their business models, news production processes and editorial products. The newspaper was born as an online operation, not needing to evolve from a traditional / analogical logic, but also develops strategies of innovation.*

*The results allow to identify the focus of the cases: the internal strategies in the newsrooms, the entrepreneurial strategies for the evolution of the traditional business model, and the boost of the financial results.*

*Keywords: Journalism, innovation, newsroom practices.*

## **Introdução**

A inovação interna é um conceito-chave dentro do quadro teórico de economia e gestão de media (Picard, 2003) e os desafios da produção e distribuição de conteúdos, hoje em dia, são globais. Em particular, neste estudo o conceito aplica-se em especial aos efeitos da mudança digital e dos novos modelos de negócios sobre as organizações, ou seja, sobre processos de trabalho e adaptação de profissionais. Vários autores sugerem que a introdução de novas tecnologias de produção de media afeta a organização interna, como exemplifica, por exemplo, Lucy Kueng, citando um jornalista:

“Eu digo: ‘Você é jornalista, deve lidar com a realidade. Não vamos lidar com a realidade no jornalismo e não lidar com a realidade no nosso negócio.’ (...) Não temos de abandonar os nossos valores, não precisamos de ser triviais... Só temos que contar histórias de diferentes formas e prestar atenção a como as disseminamos num mundo que é dominado pelas redes sociais... Somos os melhores a fazê-lo, então vamos assegurar que somos os que têm sucesso.” (Kueng, 2017: 4).

Caraterizar os media portugueses é o foco desta investigação, na qual, apesar de um número total relativamente pequeno de atores nacionais, encontramos uma maioria de organizações classificáveis como *legacy media* que estão a tentar adaptar-se ao novo ecossistema digital e global.

De forma a contribuir para o debate científico e profissional, desenhamos o estudo colocando as seguintes questões de investigação e objetivos associados:

1. Os media portugueses procuram inovação interna para enfrentar e inverter a queda do modelo tradicional de negócio? Questionamos, particularmente, de que forma os *legacy media* podem mudar a partir do interior.
2. Que processos internos estão a criar / recriar que afetam a produção e disseminação

de notícias? E quais os processos que afetam o fluxo de receitas?

3. Que diretrizes podem ser identificadas para ajudar os *legacy media* ou *startups* jornalísticas a sobreviver e desenvolver-se?

### Quadro teórico

O estudo empírico é baseado num enquadramento teórico das ciências da comunicação e focado na análise dos media, nas suas práticas profissionais e de gestão. Considerando a inovação como uma atitude, podemos olhar para os desafios destacados por Kueng como uma das melhores definições para enfrentar o processo de inovação dentro da paisagem mediática: "Abrace. Abrace o futuro, abrace o desenvolvimento. Não vai impedi-los...abrace-os e seja recetivo... Essas tendências e essas mudanças virão... Não há como evitá-las e fugir. Tem que abraçar a mudança e a transformação." (Kueng, 2017: 4).

Então, se globalmente o ecossistema dos media não vai parar de mudar e certamente não voltará ao *status quo* do século XX, particularmente os "*legacy media* precisam colocar tanto ênfase na transformação das suas organizações quanto na transformação do seu conteúdo" (Kueng, 2017: 7), assumimos que essas duas ideias podem ser o foco para entender melhor a inovação e explicar os elementos que impulsionam a mudança digital.

A adoção e promoção da inovação afetam a gestão estratégica da redação, a rotina diária e a alocação de recursos. Cardoso et al. (2016) propõem uma descrição analítica de modelos de negócios de media e sistemas de monetização aplicados, cujo modelo descritivo está enraizado em dois eixos de investigação. O primeiro eixo refere-se à orientação do modelo de negócios (*storytelling vs service*) inspirado no SuBMoJour (2012) e o segundo à lógica editorial relacionada com a dimensão do público (público de nicho vs. público alargado).

Este modelo permite cingir o foco deste estudo nos *legacy media*, considerando desafios amplos e transversais como a diminuição do valor económico das notícias enquanto o valor social aumenta, a adaptação à mudança digital, a penetração de novos media, a alteração dos fluxos de receitas de publicidade e as novas estratégias de monetização na perspetiva da redação, onde a rotina de trabalho jornalístico e em equipa, assim como a agenda, estão em constante ajustamento e a tentar preservar a integridade e a qualidade do trabalho jornalístico.

Kueng sugere uma lista de vários elementos-chave que constituem a base da nossa abordagem para observar processos de inovação dentro de organizações de *legacy media*: por exemplo, transformar as organizações e o conteúdo; tentar atingir a agilidade dos novos media de Silicon Valley; a necessidade de se concentrar na estratégia, com metas de longo prazo e modelos de negócios claros; a especialização em narrativas digitais; a vontade de experimentar "shiny new things"; a fusão de jornalismo, tecnologia e dados para desenvolver a interação e o envolvimento com os leitores, e superar os desafios culturais (liderança e fusão

de conteúdo e engenharia) e por fim a gestão dos recursos humanos. A inovação é uma dinâmica complexa onde o capital humano é central e tem que ser aliado a investimento em recursos, tecnologias e processos de formação ao longo da vida, para garantir sua efetividade "é fundamental priorizar a contratação e a aprendizagem permanente: recrutamento, porque é fundamental que a organização tenha o conhecimento necessário para realizar sua estratégia; e aprendizagem, porque garantir que todas as camadas da organização sejam expostas a novas ideias e as melhores práticas encurtará os ciclos de inovação e impulsionarão a transição" (Kueng, 2017: 8).

Um dos maiores desafios que as empresas de media enfrentam é a redefinição da distribuição (dos canais tradicionais - imprensa, rádio em tempo real e TV em tempo real), do consumo ("imprensa" em ecrã, rádio online - incluindo *on demand* e *podcasting*, TV online - incluindo vídeo *on-demand*, vídeo na Web, e jornais online) e, principalmente, a evolução de um modelo de negócio de formato único, tipo pronto-a-vestir, para modelos de negócios ilimitados, cada um específico para apenas um projeto, num processo de alfaiataria.

O modelo de negócios dos *legacy media* é muito simples e funcionou para todos os meios de comunicação desde que Gutenberg começou a imprimir "A Bíblia": venda de cópias (por peça ou por assinatura) e publicidade. Na imprensa, o modelo de negócio funcionou bem durante séculos. A rádio e a TV desenvolveram um modelo de negócios somente publicitário - também aplicado a jornais e revistas impressos "gratuitos". Esses fluxos de receita funcionaram bem e quase sem mudanças até à década de 1990. "A assunção atual parece ser que as receitas de publicidade na imprensa continuarão a declinar e provavelmente desaparecerão num futuro próximo" (Kueng, 2017: 18).

A chegada da internet como plataforma de distribuição e o crescimento dos media online criaram um novo ecossistema que traz grandes desafios a este modelo de negócio:

- 1) notícias "gratuitas" tornaram-se o *mainstream*, como a rádio e a TV fizeram no século XX. Mesmo para os *legacy media*, apenas publicidade (e a preços muito baixos) torna-se a norma.
- 2) *paywalls*, com subscrição ou pagamento por artigo, raramente funcionam. Na maioria dos casos, não funcionam.
- 3) os serviços online que não são de media (incluindo os novos media, como o Google - incluindo o Youtube - ou o Facebook) estão a obter parcelas cada vez maiores dos orçamentos de publicidade dos anunciantes.

"Tivemos uma transição do impresso para o digital, do digital para o *mobile*, do *mobile* para a redes sociais, e sempre a perder mais fatias do bolo, grandes e grandes fatias do nosso bolo publicitário. E os mercados são menores, cada vez menores. É realmente um problema de escala... A longo prazo não haverá dinheiro suficiente nos mercados para

financiar uma grande equipa de jornalismo’, explicou o Daily Telegraph.” (Kueng, 2017: 18).

Isso levou o modelo de negócios tradicional a entrar em colapso, forçando os *legacy media* e os novos meios de comunicação online a inovar e desenvolver novas formas de obter fluxos de receita. A maior parte dos meios de comunicação, a nível mundial, desenvolve algum tipo de projeto editorial patrocinado, e produz conteúdo editorial dentro dos objetivos do patrocinador. “O que realmente estávamos a fazer era a transição de um modelo de negócio de publicidade para um modelo apoiado no consumidor, o que é muito, muito diferente’, disse o New York Times.” (Kueng, 2017: 18). A revolução digital e as mudanças nos modelos de negócios criaram efeitos colaterais duplos na relação entre organizações de media e anunciantes, bem como entre os meios de comunicação e os seus públicos (Cardoso et al., 2016).

Como Jay Rosen declarou em 2006, talvez ainda seja um problema para os jornalistas partilhar o seu poder.

“As pessoas anteriormente conhecidas como a audiência querem informar as pessoas dos media da sua existência, e de uma mudança de poder que acompanha a mudança de plataforma. Pense nos passageiros do seu navio que conseguiram um barco próprio. Os leitores escritores. Os espectadores que pegaram numa câmara. Os ouvintes anteriormente atomizados que, com pouco esforço, podem ligar-se uns aos outros e obter os meios para falar ao mundo, por assim dizer.” (Rosen, 2006).

A gestão dos media baseada na convergência destaca uma variedade de dimensões que afetam a inovação no desenvolvimento de produtos. Picard (2003) explorou a evolução do modelo de negócios baseado na convergência, para fornecedores de conteúdo online é reconhecido que o produto ainda mantém valor intrínseco, mas todo o ecossistema circundante muda para outra lógica de produção e distribuição de conteúdos informativos. Cardoso et al. (2016) também se concentram em soluções de gestão baseadas na convergência e atitude estratégica menos inovadora no desenvolvimento de produto para *legacy media*, sugerindo como as estratégias dependem principalmente do produto tradicional para grandes audiências, enquanto tentam diversificar as fontes de receita através de sistemas de monetização desenvolvidos com parceiros (eventos, conteúdo patrocinado, publicidade nativa, serviços) para um alvo específico, ou segmentando diretamente o público para melhor corresponder a preferências e comportamentos (*paywalls*, curadoria, redes editoriais). Os *legacy media* tendem a adotar tardiamente a inovação centrada no conteúdo; enquanto isso a cultura organizacional, o planeamento e os fluxos de trabalho são repentinamente afetados pela mudança que ocorre nos media.

Novos modelos de negócios são difíceis de encontrar e adaptar a cada media, mas há tendências importantes e exemplos de boas práticas em todo o mundo que retomam algumas estratégias de sucesso que foram aplicadas de acordo com os objetivos organizacionais, tamanho e orçamento da empresa, orientação de mercado e segmentação comportamental do público:

*Cauda longa* - Focado numa vasta oferta para um público mais amplo. Modelo de monetização com base no volume: ou seja, um media que, com pequena audiência para cada conteúdo, desenvolve tantos e tão diversos conteúdos (especialmente se tiver um público internacional) que consegue garantir uma boa receita de publicidade (mesmo a um preço baixo).

*Gratuidade* - Há dois tipos de clientes neste modelo: a maioria tem acesso gratuito ao serviço, ou seja a todo o conteúdo, sendo que isto é suportado por receitas de um grupo muito menor de clientes que estão dispostos a pagar em troca de ter acesso à informação e comunicação com o grupo maior de clientes. Ou seja, este é o modelo de negócios dos novos media, como o caso de Facebook ou Google.

*Freemium* - Esta é uma mistura do modelo de negócios tradicional de rádio e TV e o modelo de negócios da imprensa. Parte do conteúdo é disponibilizado gratuitamente para o público (com publicidade) e outra parte atrás de uma *paywall* (por assinatura ou à peça).

*Membership* - Esta é uma evolução do modelo de assinatura. Mais do que um assinante, cada membro faz parte do meio de comunicação. Dependendo do seu estatuto de membro (cada "grau" oferece diferentes acessos / benefícios), pode aceder não apenas ao conteúdo, mas também participar nas decisões editoriais e de desenvolvimento do meio de comunicação. Por exemplo, o "The Texas Tribune" tem um sistema de associação com nove níveis diferentes de custo / benefício, onde se pode obter um compromisso de um ano, de US \$ 10 (estudante) a US \$ 5.000 (Chairman's Circle).

*Patrocínio e filantropia* - Estes dois tipos de financiamento, muito comuns nas indústrias criativas, estão a ser usados em todo o mundo para criar e apoiar meios de comunicação, especialmente *startups*. Uma empresa ou grupo de empresas (não media) financia, total ou parcialmente, um meio de comunicação. Esta é uma forma de as empresas de media garantirem uma parte do seu orçamento. Por exemplo, o "Mi Voz Chile" inicia cada ano fiscal com cerca de 40% do orçamento anual assegurado por um grupo de empresas chilenas. Um filantropo pode financiar um projeto de media focado em questões sociais ou políticas (por exemplo, "The Intercept", criado pelo jornalista sénior Glenn Greenwald e financiado por Pierre Omidyar, fundador do Ebay).

*Crowdfunding* - Sistema de financiamento colaborativo por meio da doação individual para um projeto específico em troca de recompensas tangíveis ou não. Os detalhes dependem de cada plataforma de *crowdfunding* (o Kickstarter, com uma secção de jornalismo, e o

Indiegogo são com o Patreon as mais utilizadas em Portugal, havendo também plataformas portuguesas como a PPL.pt.com), mas um projeto de media pode obter fundos suficientes para fases específicas, como lançamento ou desenvolvimento e eventos. Por exemplo, o 99percentinvisible.org começou com uma campanha no Kickstarter, arrecadando 400% sobre os US \$ 170k pedidos e tornando-o o projeto de jornalismo com maior financiamento no Kickstarter na época (2012).

*Advertising native system* (sistema nativo de publicidade) - Neste modelo de negócio, uma marca paga a um meio de comunicação para ter uma área de marca dentro da página do media. Os conteúdos são editoriais e não publicitários, misturando conteúdos editoriais do meio de comunicação, da marca e dos convidados (especialistas no assunto). O principal objetivo é atingir públicos específicos com conteúdos bem direcionados, impulsionados pela credibilidade da marca de media (por exemplo, o “The New York Times” e a Dell Computers). “As receitas de publicidade, com receitas de *native advertising* bem dimensionadas, estão no cerne do seu modelo de negócios.” (Kung, 2018: 19).

*Advertorials* - Semelhante ao *Advertising Native System*, mas totalmente gerido pela marca (um dos primeiros casos de estudo é a parceria entre a “The Atlantic” e a IBM).

Conteúdo patrocinado - O meio de comunicação produz o conteúdo e uma marca paga por ele. Quando publicado, o conteúdo é claramente “patrocinado por”. O principal objetivo do media é financiar conteúdo mais caro de produzir, e para a marca aumentar a sua visibilidade.

*Paywall* agregadora - Neste sistema, cada leitor paga uma taxa única e centralizada para aceder a conteúdos *premium* de vários meios de comunicação. Cada meio de comunicação obtém uma percentagem de seu próprio tráfego e o agregador uma comissão. O exemplo de maior sucesso na Europa é a plataforma Piano Media (piano.io), cujo exemplo está a ser seguido em Portugal pelo agregador Nonio.net, que funciona numa lógica *freemium*.

*Metered Paywall* - Similar à *Paywall Agregadora*, mas com uma taxa paga de acordo com interesses pessoais e / ou perfil de acesso. Ou seja, um leitor pode escolher (e pagar) apenas o conteúdo de desporto e estilo de vida, dos meios de comunicação que escolhe, para aceder através de diferentes opções de dispositivo / horário (computador durante a semana, *smartphone* nos fins de semana).

Venda de serviços e produtos - Vários meios de comunicação estão a desenvolver negócios não centrais para obter mais receitas. Os mais tradicionais, e principalmente associados à imprensa, são produtos físicos que os leitores podem comprar com a sua assinatura / compra por um valor extra, geralmente abaixo do mercado. Esses produtos podem ir de livros ou filmes a itens desportivos ou de lazer, ou até produtos eletrónicos ou talheres. Mas outros tipos de vendas ocorrem: e-commerce, em parceria com retalhistas, ou até mesmo arrendamento de espaço. Usar o know-how interno é outra fonte de possíveis receitas: por exemplo, licenciamento de conteúdos, *custom publishing* para empresas de não-



media, organização de eventos, consultoria editorial e de comunicação e formação (cursos especializados ou seminários). "As empresas de *legacy media* estão, portanto, a explorando fluxos de receita adicionais, particularmente de eventos." (Kung, 2017: 20).

A inovação das estratégias de produto e monetização afetam diretamente a gestão de recursos humanos e o capital humano, de acordo com a abordagem RBV que assume cada empresa como uma coleção de recursos únicos e valiosos do ponto de vista económico e do conhecimento. Essa abordagem é especialmente importante e significativa na indústria de media devido às características económicas únicas dos produtos de informação (Chan-Olmsted, 2003).

Essa abordagem conservadora das práticas jornalísticas acontece mesmo se "para controle de custos e eficiência, os grupos de media fundem redações ou as reorganizem. (...) Pedem aos jornalistas para reeditar o seu próprio trabalho para ser publicado nas diferentes plataformas". (Lopes, 2015: 38). Isso pode ser um problema "num ambiente de crescente convergência tecnológica, com conteúdos multiplicados por múltiplas plataformas de publicação dentro do mesmo grupo de media / projeto editorial (Jenkins, 2006), os jornalistas enfrentam continuamente novos desafios que impõem uma adaptação sem fim (Artwick: 2004 )." (Lopes, 2015: 40).

A interação com o público é outra área principal na qual os jornalistas concordam: é uma chave para ter sucesso no futuro, mas a prática tem muita dificuldade de corresponder ao objetivo de interação com o público. Mais uma vez, esta discrepância não é nova. "Mais de 78% afirmam que o jornalismo online deve ser orientado pela interação entre jornalistas e público." (Cardoso, 2006: 12) "Neste ecossistema de informação renovado, é obrigatório adaptar as informações para um consumo personalizado" (Lopes, 2015: 40), feito no *smartphone* e em movimento.

É quase unânime que um jornalista deve dominar diferentes técnicas de contar histórias, de acordo com as diferentes plataformas onde deve publicar / transmitir. Mas entre o consenso teórico e a prática diária há uma grande diferença. Estabelecemos a hipótese de que seria possível observar em 2018 como os jornalistas ainda têm prioridades semelhantes às expressas num inquérito realizado há mais de uma década: "A maioria dos inquiridos revela que trabalham apenas para o media tradicional ou têm outras funções para a edição online". (Cardoso, 2006: 4). Nos resultados do inquérito de 2006, podemos ver que "a maioria dos respondentes considera que um jornalista que não pode usar a Internet é menos valorizado pelo mercado de trabalho", e que a Web mudou a profissão porque "quase todas os inquiridos - 94% - considera que a internet mudou seu próprio trabalho" (Cardoso, 2006: 7). Se mais de uma década atrás Cardoso concluiu que "trabalhar online não cativa os inquiridos que trabalham para os media tradicionais" (Cardoso, 2006: 5), hoje pretendemos confirmar se a maioria dos jornalistas ainda não parece muito interessada em desenvolver histórias noticiosas

para plataformas online.

### **Metodologia**

Para atingir os objetivos acima mencionados, definimos uma metodologia mista que incluiu três meios de comunicação portugueses como casos de estudo, observados a partir de análises estruturadas e trabalhos académicos anteriores produzidos por autores como Lucy Kueng (2015, 2017), Bastos & Zamith (2012), Adelino Gomes (2011, 2012), Grueskin, Seave & Graves (2011), Lowe, Gregory & Brown (2016), Storsul & Krumsvik (2013).

O trabalho de campo na redação foi construído a partir de observação participante, reportada através de um diário de campo, e entrevistas semi-diretivas com membros da direção editorial de cada media, métodos considerados os melhores para obter o tipo de dados que precisamos para tentar responder às nossas questões.

A investigação é orientada por estudos prévios, sendo particularmente relevante a aplicação à paisagem mediática portuguesa do trabalho de Gomes (2011), que nos dá algumas pistas sobre o processo metodológico da investigação no terreno. “Ir ao terreno; permanecer nele por períodos relativamente prolongados; observar a par e passo, junto dos atores, a preparação e execução das tarefas que contribuem para a edição diária do principal jornal televisivo das estações generalistas portuguesas, procurando dessa forma, —iluminar atitudes e torná-las inteligíveis (Park, 1924:153, apud Chapoulie, 2001: 117) – eis um dos objetivos centrais que traçámos nesta investigação (Gomes, 2011: anexo XI). Acolhemos a abordagem de Gomes, pretendendo “através da observação, não questionar as razões de decisões passadas, mas observar, mais do que questionar, as rotinas diárias que levam à construção do serviço de notícias das 8 horas em cada redação”. (Gomes, 2011: anexo II). Em 2007 e 2008, Gomes fez esta análise apenas para as TVs, em 2018 pretendemos ver como os media de diversas origens (*legacy media*, com origem na TV ou rádio, e um media online) produzem os seus novos produtos. A observação “implicou a nossa presença em todo o processo de preparação, realização e emissão de cada telejornal, bem como na(s) conferência(s) crítica(s) de redação e noutros espaços reservados à eventual análise crítica do trabalho emitido.” (Gomes, 2011: anexo II).

A pesquisa de campo baseou-se na observação participativa de três redações portuguesas e na entrevista com alguns de seus diretores / diretores editoriais, meios escolhidos por serem todos controlados por capitais privados, mas também pela sua diversidade e especificidade: uma TV que inclui, entre outros, um canal de TV em sinal aberto com o noticiário das 20h mais visto e um canal de notícias de TV 24/7 (TVI); uma rádio de foco noticioso de alcance nacional (TSF); um jornal somente online (O Observador). Todos os três têm operações online, via site e aplicações. Tanto a TV como a rádio são *legacy media* que, através de diferentes abordagens e ritmos, estão a redefinir os seus modelos de negócios,

processos de produção de notícias e produtos noticiosos. Ambas possuem estratégias internas de inovação que observámos, registámos e analisámos. O jornal online nasceu com uma operação somente online, não precisando de se transformar a partir de uma operação tradicional / analógica, mas também desenvolve estratégias de inovação interna para evoluir. As citações das entrevistas e das anotações registadas no diário de campo, que enunciam procedimentos, diálogos e debates que presenciámos, fazem parte da descrição das práticas das redações, a fim de contribuir para a construção de respostas para nossas questões de investigação. A observação é documentada num diário de campo detalhado das 8 a 12 horas diárias em que acompanhámos, juntamente com os editores, as rotinas diárias.

Além das entrevistas semi-diretivas aos membros de cada direção editorial, tivemos algumas conversas informais com jornalistas seniores para recolher mais informações, mas estas últimas não serão citadas. Informações relevantes foram registadas no diário de campo e são utilizadas como parte da observação, sem citação. "Apenas as entrevistas serão citadas (...), para respeitar o anonimato (...) mesmo quando recebemos respostas diretas e específicas em pessoa" (Gomes, 2011: anexo II).

Durante os períodos de observação, de 12 de março a 23 de abril de 2018, escolhidos por conveniência mútua entre investigadores e o corpo editorial de cada redação, "mantivemo-nos muito atento às reações de todos os atores do processo". (Gomes, 2011: anexo II) Falando dos jornalistas (excluindo todos os editores), o nosso foco em campo foi registar as rotinas específicas em cada redação. Santos (2011) utilizou uma "etnografia de produção de novos media" para observar a transição digital de um jornal diário nacional. "Dada a importância dos media e da cultura noticiosa na sociedade de hoje, a etnografia é uma ferramenta eficiente para fornecer *insights* sobre a natureza do trabalho jornalístico." (Clausen, 2003: 38). Jerónimo (2015) resume várias investigações pioneiras dos primeiros anos do século. "Através de observação participativa e entrevistas, os investigadores chegam a conclusões comuns: produção de notícias reduzida específica para a Web (maioritariamente original e adaptada à plataforma); grande sujeição à produção externa (press-releases e agências de notícias) e fixação dos jornalistas nas redações – 'o jornalista sentado' (Pereira, 2003)." (Jerónimo, 2015: 76).

De todas as precauções que devemos ter, a primeira, mesmo antes do trabalho de campo, é ter a consciência de deixar "o ponto de vista único, central, dominante, quase divino, onde o observador está (...) para poder obter o melhor das diferentes perspetivas coexistentes e que às vezes estão em coexistência direta". (Bourdieu, 1993: 9-10). Os desafios que enfrentamos no campo são sempre diversos e múltiplos e, muitas vezes, não têm uma resposta imediata. "Que fazer com os resultados de um trabalho desenvolvido com uma comunidade? Discutir com ela aquilo a que se chegou? Apresentar-lhe os resultados? Quando? Antes do relatório final? Como resolver o problema, inevitável, da interferência criada pela

presença prolongada do investigador no terreno, a não ser, como aconselha Firmino da Costa (2003: 134-5), —tê-la em consideração, controlá-la e objetivá-la, tanto quanto isso for possível?” (Gomes, 2011: anexo XII).

“A observação confronta-se, ainda, com um conjunto de outras questões — sejam as da preparação e seleção de locais e pessoas e credibilidade destas; sejam as da tomada de notas, da redação do texto ou do relatório final. A que acrescem questões relacionadas com a invasão da privacidade e os efeitos de uma prolongada estadia e contacto do investigador/repórter com o objeto de estudo (normal em etnografia, mas não impossível também no jornalismo).” (Gomes, 2011: anexos XII).

Uma das principais questões levantadas ao usar o método de observação é como deixar claro, tanto quanto possível, o papel do investigador. É apenas um observador? Ou um participante, além de ser um observador? Alguns autores tentaram definir estratégias para a observação participante (Lindeman, 1924, apud DeWalt e DeWalt; Spradley, 1980; DeWalt e DeWalt, 2002; Gold, 2003) e, juntos, oferecem uma ampla diversidade de estratégias, da observação pura à total participação, e até mesmo para observar a participação (Tedlock, 2005). “A observação que fiz nas redações permitiu que testemunhasse procedimentos técnico-profissionais do corpo editorial e dos editores, principalmente nas fases de seleção, alinhamento e difusão das informações.” (Gomes, 2012).

Spradley (1980: 58-60) enumera cinco graus de participação, de uma forma que nos ajudou a gerir o comportamento dos investigadores durante o trabalho de campo: não participação (apenas analisar documentos e comportamentos através de registos e não ir ao terreno), participação passiva (o observador tem contacto direto com os sujeitos, mas deve evitar toda a interação e pode até não ser identificado como um observador), participação moderada (o observador está no campo e pode ocasionalmente, mas não intencionalmente, interagir com os sujeitos), participação ativa (o observador está no campo e ativo na maioria das atividades, tentando fundir-se na cultura do grupo) e participação completa (o observador está no campo e torna-se, mesmo por um curto período de tempo, um membro do grupo).

Nesta investigação, tanto quem observa como os sujeitos têm experiência e conhecimento profissional em jornalismo iguais ou, pelo menos, semelhantes. Assim, ao ir para o terreno, os investigadores já têm algum conhecimento do que esperar, quanto a métodos, procedimentos e alinhamentos de produção de notícias. “Partimos, contudo, com a consciência de que devíamos encarar tal conhecimento com redobradas cautelas, de modo a que aquilo que poderia ser uma vantagem (Weinberg, 2002: 139) não se torne em fatal desvantagem (observar de uma forma embotada por contactos e conhecimentos prévios).” (Gomes, 2011: anexo XIII)

Essa consciência e a necessidade de reduzir os riscos de indução comportamental (Almeida e Pinto, 1975; Becker, 1997; Costa, 2003; Campenhoudt, 2003: 38-40) determinaram que os investigadores tentavam ser apenas observadores (invisíveis). Assim, usando a enumeração de Spradley, podemos considerar que nossa observação de campo se pode encaixar entre “participação passiva” e “participação moderada”, como Gomes (2011) fez.

Quanto às entrevistas semi-diretivas que foram feitas aos membros de cada direção editorial, a opção por esse tipo de método foi baseada na possibilidade de obter elementos mais ricos de informação e reflexão do que se tivéssemos escolhido um questionário<sup>1</sup>, por exemplo. As entrevistas semi-diretivas possibilitaram que os membros entrevistados expressassem as suas opiniões e falassem livremente, sendo ao mesmo tempo orientados de forma a não atrapalhar os seus pensamentos. E são um complemento à estratégia de observação já explicada, pois são mais direcionados a questões específicas para complementar o método de observação, e até melhor entender algumas das questões que queríamos responder e até mesmo algumas das questões levantadas durante a não observação. Uma das potenciais falhas apontadas às entrevistas é a possível dificuldade dos investigadores em manter o foco e deixar o entrevistado falar muito amplamente<sup>2</sup>, mas, dado o trabalho que fizemos, achamos que pudemos manter o foco e obter um conteúdo muito interessante das entrevistas.

As entrevistas foram orientadas para aprofundar os diferentes elementos e consequências do processo de adoção de inovação, como a organização das redações, práticas da redação, incluindo reuniões editoriais (tomada de decisões para o dia atual, dia seguinte, próxima semana ou no longo prazo; avaliação do dia anterior), diretrizes para a redação, competências, estratégias de monetização, oportunidades e desafios para os próximos 12 meses.

### **Retrato do ecossistema de media em Portugal**

O ecossistema de media é controlado principalmente por cinco grupos de media, com alguns novos títulos de media baseados na Internet começando lentamente a construir uma forte presença online (Bastos: 2010, 2012; Cardoso: 2006, 2016; Gomes: 2011, 2012; Jerónimo: 2015; Santos: 2011).

Estes cinco grupos de media detêm a maior parte da produção e distribuição de notícias em Portugal, três dos quais com forte presença televisiva - RTP (rádio e TV públicas), Media Capital (detida pela Prisa, com os canais TVI e várias rádios), e Impresa (canais SIC e jornal

---

<sup>1</sup> Raymond Quivy. Luc Van Campenhoudt. Manual de investigação em Ciências Sociais., pp 192, 2013, 6ª edição, Gradiva, Lisboa.

<sup>2</sup> Raymond Quivy. Luc Van Campenhoudt. Manual de investigação em Ciências Sociais., pp 194, 2013, 6ª edição, Gradiva, Lisboa.

Expresso). Os restantes dois grupos têm uma forte presença na imprensa - a Global Media (jornais Diário de Notícias, Jornal de Notícias e O Jogo e a rádio TSF) e a Cofina (jornal Correio da Manhã e a ainda recente passagem para a TV por cabo com a mesma marca, e os jornais Negócios, Record e a revista sábado)<sup>3</sup>. O ano de 2018 também foi marcado pelo surgimento de um novo grupo de media, a Trust in News, que comprou todas as revistas do grupo Impresa. Os media em Portugal procuram a sustentabilidade financeira, e tentando encontrá-la através da inovação. A recente recessão económica, ocorrida principalmente entre 2011 e 2015, aliada à baixa capitalização do mercado acionista e a alta exposição à dívida<sup>4</sup>, colocou os media, em geral, em dificuldades financeiras.

A disponibilidade do público português para pagar as notícias online é bastante baixa. O Reuters Digital News Report 2017 mostra que apenas 9% estão dispostos a pagar por notícias. Mesmo assim, existem alguns jornais que possuem *paywalls*, embora a maior parte de sua receita venha da publicidade. Atualmente, existe uma iniciativa, Nónio, que agrega a maioria dos grupos de media e dá ao público a possibilidade de aceder à maioria dos meios de comunicação com apenas um *login*.

Devido à falta de liquidez financeira das empresas de media, a Digital News Initiative tem sido uma das principais fontes de inovação<sup>5</sup>. A TV ainda é o media mais importante em termos de consumo de notícias, de acordo com o Reuters Digital News Report, com a importância do consumo de notícias online a manter-se estável desde 2015 (ano em que Portugal entrou no estudo)<sup>6</sup>, com a rádio a apresentar alguma concentração<sup>7</sup> e os jornais com dificuldades em segurar as audiências.

Como mencionado acima, os três meios escolhidos para análise são TSF (rádio), TVI (TV) e O Observador (jornal online). Os dois primeiros são *legacy media*, com uma longa história.

A Rádio TSF, a mais antiga, foi fundada em 1989, quando o grande boom de rádio ocorreu em Portugal, com muitos rádios piratas a serem legalizadas. Na época em que a rádio começou as transmissões, o seu posicionamento era inovador, ao ser uma rádio orientada para notícias. Atualmente a rádio é propriedade do Global Media Group, que detém, entre outros, o histórico jornal Diário de Notícias e o Jornal de Notícias, mais orientado regionalmente para o norte de Portugal. A rádio emprega cerca de 70 profissionais, que trabalham em turnos para cobrir uma ampla gama de horas, e caracteriza-se como uma rádio de notícias de última hora. Além da transmissão hertziana, também tem um site e uma aplicação que atingem 2 milhões

<sup>3</sup> Reuters Digital News Report 2017, Portuguese Chapter – Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford University, <http://www.digitalnewsreport.org/survey/2017/portugal-2017/>

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Fonseca, Pedro, “Quanto pagou a Google aos media portugueses?”, 2017, European Journalism Observatory – Portugal, <https://pt.ejo.ch/jornalismo/quanto-pagou-google-aos-media-portugueses>

<sup>6</sup> Reuters Digital News Report 2017, ibidem

<sup>7</sup> As Rádios Locais em Portugal. Caracterização, tendências e futuros, 2018, Obercom, <https://obercom.pt/as-rádios-locais-em-portugal-caracterizacao-tendencias-e-futuros/>

de visitantes únicos por mês e 8 milhões de visualizações de páginas por mês.

A TVI iniciou as suas operações em 1993, depois de ter ganho uma das licenças para operadores privados (até então, Portugal apenas dispunha de serviço público de televisão). A estação de TV foi fundada por um grupo de entidades da Igreja Católica, mas, entretanto, o grupo mudou para as mãos do grupo Prisa Media (espanhol, proprietário de meios como o jornal El País).

*O Observador* é o media mais jovem objeto desta investigação. Nativo digital e focado nas operações digitais, começou em 2014 e não pertence a nenhum dos grupos de media mencionados anteriormente. Tem crescido desde então e conta com cerca de 40 jornalistas. *Branded content* e *custom publishing* fazem parte do seu modelo de negócio.

## Resultados

Nos *legacy media*, o media tradicional (rádio ou TV) continua a ser o foco, tanto em termos de produção quanto de negócios. Mas as redações observadas estão em permanente reorganização em busca de maior eficiência, como Kueng aconselha: “Os *legacy media* deveriam colocar tanta ênfase na transformação da organização quanto na transformação do seu produto” (Kueng, 2017: 9).

Há turnos de trabalho diferenciados em todas as redações observadas. Em 2018, o ciclo de produção de notícias requer um início muito precoce e um final de produção muito tardio, que pode abranger das 6 da manhã até depois da 1 da manhã. Uma consequência do longo ciclo diário da produção de notícias é o facto de as fontes regulares (políticos, comentadores, académicos, especialistas) também devem ter disponibilidade similar.

É comum ter equipas multidisciplinares a trabalhar em todas as redações observadas. Além de jornalistas, a produção de notícias também inclui produtores, designers, editores técnicos (áudio ou vídeo, por exemplo), etc. Isso pode não parecer diferente do que poderia ser observado no passado, mas a prática diária em 2018 é ter todos tipos de não-jornalistas que trabalham nas redações presentes em todas as fases da produção de notícias, desde as reuniões de planeamento editorial até ao processo de redação / edição.

A observação permitiu confirmar que as equipas editoriais (não apenas jornalistas) estão bem organizadas, possibilitando estender o tempo de produção de qualquer notícia até apenas alguns segundos antes do momento em que deveria ser publicada ou difundida (quando há obrigações de tempo, ou seja, na TV ou rádio). No noticiário, a agenda política ou desportiva limita as decisões editoriais. Ou seja, o futebol e os eventos excepcionais condicionam o fluxo normal de notícias em todos os media, deixando claro que a agenda restringe a produção e disseminação de notícias.

Em todos os meios observados, a agência nacional de notícias (Lusa) é fundamental para a operação do site, pois garante volume de notícias sem implicar muitos recursos

humanos. A maioria das notícias publicadas pela Lusa é transposta diretamente para o online nos sites dos meios de comunicação, sem confirmação ou edição. O objetivo é publicar um grande número de notícias todos os dias, sem atribuir recursos para produzi-lo. Assim, a produção interna de notícias para o site tem um volume menor em relação ao “conteúdo das agências de notícias”, mas é considerado muito relevante (na maioria das vezes está relacionado com dois tipos de notícias: principalmente notícias de última hora, vindas de qualquer tipo de fontes oficiais ou não oficiais, mas também notícias “exclusivas” ou, pelo menos, abordagens diferentes a um assunto) e os recursos humanos disponíveis devem ser focados neles. Esta opção editorial também revela uma grande (talvez exagerada) confiança na Lusa. Além da agência noticiosa portuguesa, os meios de comunicação observados também utilizam as principais agências internacionais como fonte.

Em todos os meios de comunicação estudados, as notícias de última hora são prioridade. Apesar da existência de um plano editorial, tudo muda em segundos se algo inesperado ocorrer. A vontade e pressão para ser o primeiro supera qualquer outra prioridade ou plano, por isso, fazer alterações no plano de um noticiário de TV ou rádio ou as manchetes de um site acontece com muita frequência (pelo menos várias vezes por dia, de acordo com a observação).

O equilíbrio entre a importância da notícia em si (de acordo com o interesse público) e a produção de notícias para agradar o público (de acordo com o interesse do público) é difícil de alcançar e ainda mais difícil de medir. Neste estudo, durante os dias de observação, parecia que agradar ao público poderia ser mais importante, de acordo com as notícias publicadas / emitidas. Mas todos os membros de direção editorial entrevistados foram unânimes, e sua opinião pode ser resumida nesta frase: “As notícias são mais importantes que a lealdade” (membro da direção editorial)

Outra grande questão que tentamos analisar foi a estratégia dos meios de comunicação de manter ou obter audiências nas diversas plataformas em que se estão presentes. Todos os três casos de estudo têm estratégias claras, mas sempre não explícitas ou públicas. Todos os membros da direção editorial concordaram que a produção e disseminação de notícias é submetida à estratégia interna, e que não mudará de acordo com nenhum evento. “A estratégia definida permanece, mas as táticas mudam” (membro da direção editorial) é a frase que resume como esses meios de comunicação atuam.

Nas três redações observadas, há, segundo os membros da direção editorial, algumas palavras-chave que podem definir o foco da ação quotidiana das pessoas que trabalham na redação. As ideias mais recorrentes presentes nas entrevistas são “rigor” (ser muito rigoroso quanto à ética jornalística, deontologia e regras para produzir uma notícia), “velocidade” (ser rápido em todos os aspetos, desde a forma como reagem às notícias de última hora para produzir uma notícia de forma eficiente), “insight” (para ver e ir além do óbvio), mas o



“volume” de produção é importante (produzindo muitas notícias, o máximo possível).

Nos meios de comunicação observados, a avaliação retrospectiva do trabalho produzido e disseminado não é completa nem sistemática. É discutido, mas apenas de forma excecional e não sistemática ou regular, embora os membros da direção editorial entrevistados concordem que “a avaliação dos resultados é fundamental” (como explicou um responsável editorial na entrevista).

### **Organização da redação**

As redações observadas são organizadas principalmente de acordo com um esquema tradicional, e isso reflete-se na forma como a planta da redação é organizada. As três redações têm uma direção, com um diretor e vários adjuntos ou subdiretores a gerir a redação. A maioria dos jornalistas é organizada por áreas ou em secções temáticas, com cada uma das editorias a ter um ou mais editores. Esses editores gerem a relação entre a direção e os jornalistas. Em Portugal, fotojornalistas, editores de fotografia, editores de áudio, videojornalistas e editores de vídeo são considerados jornalistas. As áreas não jornalísticas (por exemplo, design ou grafismo) têm a mesma organização.

Além desta organização, todas as redações observadas têm jornalistas e / ou editores adicionais dentro de outras lógicas organizacionais. Ou seja, na rádio e na televisão há editores de canal ou “jornal”, cuja missão é gerir um (ou mais) serviço de notícias, como o serviço noticioso da rádio da manhã ou o noticiário de TV no horário nobre. Esses editores trabalham em paralelo com a redação, seguindo as diretrizes da direção editorial para construir o alinhamento para a emissão pela qual são responsáveis, e obtêm, dos editores de área, as notícias que se encaixam nos seus planos. Quando os meios de comunicação observados têm vários canais de distribuição (TV e web, rádio e web, etc.), também existem editores para os canais ou plataformas online adicionais (se considerarmos um site e redes sociais como um meio diferente). Esses editores de online ou redes sociais gerem os seus canais de distribuição em paralelo com o media principal. Mesmo com autonomia para decidir, as diretrizes para esses editores são sempre apoiar e acompanhar as principais notícias de acordo com as principais prioridades editoriais do media tradicional (TV ou rádio).

Nem todos os jornalistas são organizados como parte de áreas ou secções temáticas. Em todas as redações observadas há alguns jornalistas com atribuições especiais ou diferentes perfis organizacionais. Alguns repórteres têm autonomia e são livres de tema ou área, tendo tempo e recursos para desenvolver histórias longas. Outros são atribuídos a lógicas de transmissão (ou seja, serviços noticiosos de TV, ou emissão da manhã na rádio), noticiários especializados (por exemplo, cinema, ciência e tecnologia ou criminalidade) ou mesmo a meios específicos (site e / ou redes sociais).

Uma das principais mudanças na gestão e organização da redação nos últimos cinco

anos, apontada pelos membros entrevistados das direções editoriais, diz respeito à necessidade de estar sempre alerta e pronto para transmitir ou publicar. O conteúdo “ao vivo” é, de acordo com os diretores editoriais, obrigatório e muito mais necessário que no passado recente. A consequência é a necessidade de planejar e gerir mais conteúdos ao vivo e ter mais recursos para transmitir e / ou publicar ao vivo de qualquer lugar, sejam materiais ou humanos. Ou seja, como um repórter que está a cobrir alguma notícia terá de fazer reportagens ao vivo várias vezes (enquanto o evento estiver a decorrer), outro jornalista na redação precisará obter todo o texto, áudio ou vídeo não editado e construir uma notícia tradicional para publicar e / ou transmitir no serviço de notícias de TV ou rádio, sites e / ou redes sociais.

“O serviço de notícias do site não impõe nada à emissão. Ele deve seguir as diretrizes e prioridades de transmissão, usar ou reutilizar as notícias já feitas e, às vezes, ter uma abordagem diferente. O site pode ajudar a divulgar as notícias, e a emissão pode fazer menção ao site, quando possível, mas é isso.” (membro da direção editorial)

Assim, em ambos os casos, os sites estão sempre subordinados às prioridades da emissão, mesmo com alguma autonomia e, às vezes, com foco especial em assuntos mais específicos. Ou seja, um site pode concentrar-se mais em política e notícias internacionais em geral, com grande atenção para o desporto, mas apenas notícias de última hora. Nos três casos observados, as histórias internas, especialmente exclusivas, estão sempre no topo das manchetes.

Em todos os casos, as ferramentas de monitorização online são muito importantes para a tomada de decisões. Os artigos mais visualizados, os *trending topics*, as tendências de pesquisa no Google e as *hashtags* mais populares no Twitter são muito relevantes para os sites (e redes sociais), mesmo que as decisões sobre o que noticiar online não estejam sujeitas às métricas ou monitorização (mas podem ser influenciadas por isso).

### **Práticas da redação**

A prática das redações inclui várias reuniões editoriais todos os dias. Essas reuniões são fundamentais para o fluxo e a rotina da redação. Existem três tipos principais de reuniões, todas programadas regularmente, pelo menos uma vez por dia, em todos os media observados. As três principais reuniões são: reuniões de preparação; reuniões de avaliação; e reuniões operacionais.

As principais reuniões de preparação, em todos os meios observados, são de manhã, mas o momento exato depende da organização interna e da programação de emissão / publicação (por exemplo, a reunião principal pode ser às 5h30, às 9h ou às 10h30). Nestes

encontros, o conselho editorial e os editores de temas / áreas discutem e tomam todas as decisões para o próprio dia (principalmente), o dia seguinte, a próxima semana ou a longo prazo, conforme a agenda, externa ou interna. Aqui, o diretor dá sua opinião sobre os principais assuntos de notícias para focar e gere a participação de cada editor. Ao discutir a agenda de notícias de cada editor, a equipa faz toda a preparação necessária para produzir cada uma das notícias: recursos humanos e materiais, foco, se há algum direto (para transmissão), edição especial de áudio ou vídeo ou grafismo, recursos necessários, e até mesmo como o site (em ambos os casos de *legacy media*) e as redes sociais devem trabalhar para impulsionar as histórias. Por essa razão, essas reuniões não só incluem membros da direção editorial e editores de área / tema, mas também os editores de emissão (em ambos os *legacy media*), editores de online e redes sociais, produtores, editores de áudio ou vídeo e editores de design / gráfismo. Mais de 90 por cento da reunião é sobre o próprio dia, com apenas 10 por cento dedicados ao meio (uma semana) e ao longo prazo (mais de uma semana à frente).

Segundo os membros da direção editorial, em entrevista, as principais orientações e preocupações para as reuniões editoriais são:

"É fundamental seguir a agenda das principais notícias", explica um membro de uma direção editorial.

"Ser capaz de antecipar a agenda é uma grande vantagem. Quando podemos fazê-lo, podemos procurar fontes que nos possam falar, de preferência *on the record*; para obter reações, comentários de fontes alternativas, oficiais ou não." (membro de um conselho editorial).

"Temos que promover as nossas notícias exclusivas" (membro de uma direção editorial)

"É muito importante antecipar o que vai acontecer e como vamos cobri-lo. Pelo menos um dia antes, de preferência na semana anterior" (membro de uma direção editorial)

### **Avaliação das reuniões do dia anterior**

Em todas as redações observadas, a principal reunião de preparação ou outra reunião editorial é um espaço para fazer a avaliação do trabalho do dia anterior. Todos os entrevistados da direção editorial consideram que a avaliação é uma parte muito importante do trabalho e das reuniões editoriais.

"Fazemos sempre o balanço do dia anterior" (membro de uma direção editorial).

"É claro que olhamos para as notícias que fizemos, especialmente as exclusivas. E o público é importante... Mesmo que não mudemos a nossa estratégia apenas por causa das pessoas que acompanham nossas notícias." (Membro de uma direção editorial)

Apesar de todos os membros de direção editorial concordarem que a avaliação é muito importante, na observação, o tempo reservado para avaliação foi muito pequeno, e toda a avaliação discutida foi muito genérica e não muito pragmática. Os dados de audiência (na TV e na Internet, uma vez que não existem dados diários para a rádio em Portugal) foram discutidos apenas para notícias especiais ou resultados inesperados ou não usuais, e não houve uma avaliação particular de qualquer notícia. Não houve sugestões sobre como fazer uma melhor cobertura de algum assunto, ou diretrizes estratégicas para eventos com *follow up*.

### **Reuniões operacionais**

Após as principais reuniões editoriais, em todas as redações observadas há reuniões muito diferentes e menores, com foco em questões operacionais, especialmente sobre como produzir e disseminar / publicar as notícias aprovadas para o dia na reunião principal. Nestas reuniões estão normalmente presentes todos os editores ou equivalentes envolvidos em um serviço de notícias ou um projeto especial (por exemplo, para cobrir uma visita de Estado do Presidente ou do Primeiro-Ministro, um evento desportivo relevante, um dia de comemoração nacional ou uma data marcante, como "seis meses após os grandes incêndios florestais que mataram mais de 50 pessoas", etc.)

Observámos que que nesses encontros também é comum começar a preparar parte da cobertura de noticiosa para o dia seguinte, de acordo com a agenda, para assegurar que todos os recursos necessários estejam disponíveis (recursos especialmente técnicos ou operacionais, ou seja, equipamentos que serão necessário, veículos para ir a algum lugar, viagens ou alojamento, mas às vezes recursos humanos também). A prioridade é sempre para histórias exclusivas, com mais recursos (ou, pelo menos, primeiro) e levam mais tempo a discutir a abordagem, possíveis diretos para tornar as histórias mais vivas (na rádio e na TV) ou convidados para discutir ou comentar a história.

Como a agenda é verificada, todas as fontes possíveis para as notícias são escolhidas, de acordo com a relevância (políticos ou especialistas, principalmente) e contactados, para que toda a preparação possa ser feita com tempo (por exemplo, se um especialista é necessário, em rádio ou TV pode ser convidado a ir ao estúdio para gravar ou comentar ao vivo. Nesses casos, há questões de logística para organizar).

Nessas reuniões também há tempo para discutir o alinhamento do noticiário anterior, mas apenas para verificar o que não foi emitido / publicado e avaliar se essas notícias ainda fazem sentido, como estão ou se necessitam de ser atualizadas. Um plano de médio prazo também pode ser discutido, se a agenda já tiver informações de um evento relevante e mais complexo que possa precisar de mais do que um jornalista ou equipa para cobri-lo.

A partir da rotina de encontros, podemos concluir que o foco de qualquer uma das três redações observadas é a rotina diária de produção de notícias e emissão / publicação. Apenas 10% do planejamento está relacionado à estratégia de médio e longo prazo.

A prática das redações (e dos jornalistas que trabalham nela) está, portanto, focada principalmente no presente, em produzir e disseminar notícias o mais depressa e da melhor maneira possível. Nos dois *legacy media* observados o foco é a emissão tradicional, e a operação online (website e redes sociais) é sempre vista como um complemento, um extra. Ou, em outras palavras, como algo menos importante em termos jornalísticos.

### **Na redação**

Tudo parece decidido nas reuniões, mas nas redações também há discussão, e os planos podem mudar a qualquer momento, de acordo com quaisquer eventos inesperados que possam ocorrer (e ocorram).

Na observação, pudemos ver as notícias desenvolverem-se a partir do que foi discutido e decidido nas reuniões anteriores. A evolução a notícia não é excepcional, mas quase uma regra para os jornalistas, uma vez que existem novas ideias para melhorar, novos dados a adicionar, novas fontes a ouvir e, claro, ações planejadas que se tornam impossíveis de alcançar (por exemplo, uma fonte está inacessível, não é possível ir ao local planejado, etc.). Portanto, as notícias estão sempre a evoluir, mas nem sempre da maneira planejada e desejada.

Uma nota importante sobre essa evolução da notícia é que, não sendo algo novo no jornalismo, é uma prática que foi amplamente intensificada dentro das redações graças ao atual ciclo de produção e divulgação de notícias. Durante os períodos de observação, os jornalistas apontaram várias vezes a necessidade de ser rápido a produzir e publicar desde muito cedo até à noite, como os dois principais motivos para estarem sempre a recriar as suas reportagens, editando-as várias vezes de acordo com o serviço de notícias, hora do dia ou media onde será transmitido / publicado. Mas, além disso, a rotina nas redações é muito semelhante, com cada jornalista a trabalhar nas notícias que lhe foram atribuídas, mesmo que seja comum ver jornalistas a discutir questões, problemas e soluções relacionadas com as notícias.

Outra ação observada na redação é a monitorização ininterrupta da concorrência direta (outras redes de TV, rádios ou sites de notícias, dependendo do media observado), e a atenção dada aos alertas de todas as fontes possíveis (das agências de notícias nacionais e internacionais às contas relevantes de Twitter e Facebook).

### **Diretrizes para a redação**

Em todas as redações há diretrizes principais, tanto para produção de notícias quanto para

emissão / publicação. Observamos que a maioria das principais preocupações são coerentes com os princípios básicos do jornalismo, como são geralmente aceites de forma consensual em sociedades democráticas e livres desde o século XX.

Uma das principais preocupações é mostrar diferentes pontos de vista sobre cada assunto para garantir uma visão mais ampla dos eventos, e identificar corretamente todas as fontes citadas nas notícias (nome e ocupação, mais instituição, quando relevante). Esta abordagem também exige que os jornalistas façam um esforço para obter citações de reação para cada notícia (e muitas vezes observamos os jornalistas a debater com os colegas quem serão as melhores pessoas ou fontes institucionais a serem contactadas). Outro foco principal em todas as redações é a procura de uma notícia ou notícia exclusiva, uma vez que estas têm maior visibilidade e a direção está disposta a alocar mais recursos para este tipo de notícias.

Na emissão / publicação também existem diretrizes principais. O alinhamento para emissão ou as manchetes principais para publicação têm uma estratégia definida, e são sempre planeadas de acordo com o público e / ou momento de emissão / publicação (todos os media observados têm o seu "prime time" perfeitamente identificado e claro). Mas essa estratégia é geral e mostrou-se muito flexível, pois pode mudar a qualquer momento, de acordo com notícias de última hora relevantes, interesse social ou histórias em formato longo, como reportagens.

Como todos os media observados têm canais secundários de disseminação, as notícias estão a ficar cada vez mais transmedia, e várias vezes (mas não são todas e provavelmente nem metade das histórias) uma notícia para o media principal tem informações adicionais disseminadas por outros canais (por exemplo, uma reportagem de TV ou rádio tem uma versão no site com informações adicionais ou diferente abordagem e *teasers* nas redes sociais).

Uma constante que pudemos observar nas redações foi o grande crescimento do vídeo em todos os media online (sites e redes sociais), em formatos tradicionais ou mais alternativos (quadrados ou até verticais, especialmente pensados para o consumo em *smartphone*). Outra grande mudança, confirmada pelos membros das direções editoriais durante as entrevistas, e até mesmo pelos jornalistas durante a observação, é o uso constante das redes sociais como fonte de notícias (usando o Tweetdeck e boas listas de fontes, por exemplo) e também como a principal ferramenta para estabelecer interação com o público. Essa interação pode ir da discussão básica nos comentários das redes sociais ao *crowdsourcing* de informações.

"As ferramentas de *crowdsourcing* que usamos funcionam muito bem e, neste momento, o nosso público já as conhece e sabe como funcionam. Quando há algum acontecimento importante não precisamos fazer nada em particular para começar a

receber informações do público.” (membro de direção editorial)

Esse *crowdsourcing* parece estar em ascensão, mas em todas as redações observadas essa informação só é usada e emitida / publicada “após uma avaliação jornalística de veracidade, valor noticioso e interesse editorial”, como afirmou um membro de uma direção editorial.

### **Competências na redação**

Uma das mudanças mais mencionadas (e observadas) nas redações são as competências exigidas aos jornalistas. Quando os meios de comunicação eram monomídia, os jornalistas precisavam dominar apenas um tipo de linguagem informativa (texto, áudio ou audiovisual), mas esses tempos parecem estar (quase) acabados.

“Uma década atrás, um jornalista trabalhava com um único propósito: imprensa, rádio ou TV. E, em todos eles, o objetivo principal era produzir uma notícia para um único produto”, como afirma um membro da direção editorial (ou seja, um texto para o jornal do dia seguinte ou uma reportagem de TV para o noticiário da noite). “Agora os jornalistas ainda podem manter o foco no seu mídia principal, mas precisam dominar as técnicas de contar histórias para outros mídia”.

“Em 2018, um jornalista precisa saber como escrever para a web, criar boas manchetes, gravar e editar áudio e vídeo. Quando mais souber melhor para ele e para o mídia em que trabalha.” (membro da direção editorial)

“Vemos e sentimos as competências transmídia nas redações... como os jornalistas dominam diferentes competências para contar histórias” (membro da direção editorial)

Mas, de acordo com os membros entrevistados das direções editoriais, nem tudo está resolvido nas competências dos jornalistas. Muitos jornalistas da velha escola nas redações não estão interessados em desenvolver novas competências, e os jovens não estão totalmente preparados para entrar numa redação.

“Os futuros jornalistas chegam à redação sem uma ideia do que esperar da profissão e de como as coisas funcionam num ambiente de trabalho. Não parecem preparados para dar vida a uma notícia, para fazer isso rapidamente e como usar bem as suas competências.” (membro da direção editorial)

Então, o que devem saber os futuros jornalistas? “A principal competência é sentir o jornalismo dentro deles. Se isso acontecer, será um bom ponto de partida. Mas têm que ser curiosos, de mente aberta e viciados em notícias. Se não veem o mundo ao seu redor, nunca

poderão ser jornalistas.” (membro da direção editorial)

Todos os entrevistados concordam que as redações são muito mais abertas aos media digitais (online e redes sociais) do que há cinco anos.

“Os jornalistas aproveitam muito mais as diferentes narrativas disponíveis, editam com novas ferramentas de publicação, usam novos fluxos de produção. E estão cientes das tendências de comunicação, especialmente do vídeo online.” (membro da direção editorial)

“A evolução dos jornalistas não é muito consistente. Adaptam-se às novas práticas, ou não, em diferentes ritmos e profundidade. Mas é muito importante manter a identidade da redação, a memória que só aqueles com mais experiência têm... se os mais velhos tiverem a mente aberta o suficiente para evoluir.” (membro da direção editorial)

### **Ganhar dinheiro: como as estratégias de monetização afetam ou influenciam a redação**

“Se existe uma conclusão que podemos extrair da história do negócio de notícias no pós-guerra é que uma organização pode praticar jornalismo para fazer negócio ou fazer negócio para praticar jornalismo.” (Gorman, 2015: 235). Aplicar esta ideia pode ser um objetivo, mas não tão simples quanto parece. “A chave para entender as fraquezas estruturais do ciberjornalismo em Portugal baseia-se no facto de que as empresas de media, até hoje, não conseguiram encontrar um modelo de negócios viável e sustentado.” (Bastos & Zamith, 2012: 121).

Nos três casos que estudámos, os novos modelos de negócios são aplicados de formas muito diferentes e as consequências que a nova realidade trouxe à redação tiveram um impacto muito diferente também. Para os meios de comunicação tradicionais, os meios de comunicação online funcionam como um canal de disseminação adicional e também como uma nova fonte de receitas. O media original, em cada caso, evoluiu em diferentes caminhos: num caso não há estagnação de receitas de publicidade nem queda; noutros, a queda das receitas tradicionais é compensada por abordagens editoriais inovadoras. Só no media online os novos modelos de negócios e de monetização estão no seu ADN desde o primeiro momento.

“Projetos editoriais com alto retorno económico são fundamentais para o nosso modelo de negócios. Organizar eventos e diferentes tipos de conteúdo patrocinado, por exemplo, pode representar até 50% das receitas. Por isso, estamos sempre a tentar diversificar e a procurar abordagens diferentes, já que temos o objetivo de fazer com que esses projetos cresçam em número e valor.” (membro de uma direção editorial).



Portanto, temos meios de comunicação que confiam no modelo tradicional de negócios (publicidade) e não têm nenhum problema com isso, meios de comunicação que buscam inovação editorial para criar produtos que possam alavancar as receitas e meios de comunicação que tentam dominar os dois. Com todos os três casos observados a afirmar que não têm grandes problemas de receitas, e que os conteúdos patrocinados não são um problema ou apresentam quaisquer limitações ao conteúdo editorial.

“Não podemos dizer que o conteúdo patrocinado tenha qualquer efeito negativo sobre os nossos objetivos editoriais, missão ou estratégia. Mesmo admitindo que eles podem apresentar algumas limitações em termos de flexibilidade e adaptabilidade... e talvez impactar os resultados do público.” (membro de direção editorial)

### **Oportunidades, desafios e riscos para os próximos 12 meses**

As seis principais alavancas de transformação interna dos media, de acordo com Kueng (2017) são: estratégia de longo prazo, agilidade, “shiny new things”, liderança, pessoas e cultura.

Nas entrevistas com os membros das direções editoriais dos três casos de estudo, procurámos entender as principais oportunidades, desafios e riscos a curto / médio prazo. Em comum, todos foram muito vagos, o que pode ser devido a dois fatores principais: sigilo sobre planos futuros, ou falta de estratégia aplicada concreta.

Em relação às oportunidades, todos os entrevistados concordaram que as maiores oportunidades para o desenvolvimento das audiências são grandes crises, nacionais ou internacionais, já que todos as consideram “notícias de última hora”, como um membro de direção editorial sintetizou, e é isso que as pessoas procuram em primeiro lugar. Mas notícias positivas também podem ser um grande incentivo para o público:

“O melhor que pode acontecer para o nosso negócio em 2018 será Portugal ganhar o Campeonato do Mundo de Futebol. Esse é o tipo de evento que aumenta as audiências por um período de tempo, chama a atenção dos anunciantes e impulsiona os números das audiências mesmo depois do evento.” (membro de uma direção editorial).

Os maiores desafios são muito diferentes para cada um dos media observados, pois dependem dos principais objetivos específicos. A única coisa em que todos concordaram sem hesitação foi na necessidade de consolidar a produção de acordo com os vários canais de disseminação disponíveis.

“Procuramos ganhar uma nova irreverência, para nos reinventar num momento em que

o público pode pensar que não precisa de um bom jornalismo para ser informado." (membro de uma direção editorial).

"Trabalhar muito, se necessário, fazendo o pino todos os dias, para que o público volte sempre e não se esqueça de que estamos aqui para eles." (membro de uma direção editorial).

"Fazer o melhor que pudermos, mesmo que tenhamos menos da metade das pessoas que gostaríamos, e produzir tudo o que precisamos para alimentar as nossas emissões / publicações. E fazer isso sem forçar a nossa equipa a trabalhar 12 horas por dia." (membro de uma direção editorial).

"Para conseguir o casamento perfeito entre produzir bom jornalismo e ser atrativo para o público: ser relevante e manter o público interessado." (membro de uma direção editorial).

Em relação aos maiores riscos que os media podem enfrentar nos próximos 12 meses, houve poucas respostas e duas preocupações principais: ficar atrás da concorrência no desenvolvimento dos media online e perder audiências. "Corremos o risco de acordar tarde para os desafios e ficarmos conhecidos como o meio de comunicação social que todos respeitam, mas não tem público. E se isso acontecer, estamos mortos." (membro de uma direção editorial).

## **Conclusão**

"O jornalismo está a ser virado de cabeça para baixo. É uma montanha-russa que pode ser emocionante, mas assustadora", escreveu Beckett (2008: 9), antes de perguntar "o que há de errado com o negócio dos media".

Nos *legacy media*, o meio tradicional (rádio ou TV) continua a ser o foco, tanto em termos de produção quanto de negócio. "Estamos no final do início digital. Duas décadas após o surgimento da Internet, a estrutura de um novo ecossistema de media está a tornar-se clara, assim como os desafios que isso representa para as organizações com atividades substanciais em *legacy media*." (Kueng, 2018: 9).

Pessoas empenhadas e a reorganização permanente foram observadas, por isso podemos confirmar que "as organizações estão a ser transformadas, mas de uma maneira fragmentada e não sistemática" (Kueng, 2017: 9).

Tudo isso confirma as "cinco alavancas internas de transformação", segundo Kueng (2017): "Assegurar estratégia é realmente estratégico, implantar shiny new thing' antecipadamente, um processo claramente articulado para 'coisas novas e brilhantes', processos humanos de alto calibre - particularmente recrutamento e aprendizagem, e gestão ativa da cultura." (Kueng, 2017: 8).

As equipas editoriais são bem organizadas e o ciclo de produção de notícias pode estender-se das 6h às 1h e envolve equipas multidisciplinares.

A agência nacional de notícias é fundamental para o volume de notícias, mas a produção interna é considerada muito relevante, especialmente notícias "exclusivas". Duc Nguyen (2008) fala do jornalismo online como uma "viagem fantasiosa", já que em vez de desenvolver conteúdos específicos para a nova plataforma de publicação, eles concentraram-se numa prática de copiar e colar, reduzindo custos e tornando o meio tradicional o único com lucros. Em Portugal, o mesmo aconteceu, com mais reação do que ação, como afirma Bastos (2011). E a avaliação retrospectiva do trabalho produzido e disseminado não é completa nem sistemática.

O equilíbrio entre a importância da notícia em si e a produção de notícias para agradar ao público é difícil de alcançar, mas parece que agradar o público pode ser mais importante. A estratégia para manter ou conquistar audiências é não explícita ou pública. "Transformação é um processo. Um entrevistado descreveu-me como é fácil 'falar bem', mas é difícil 'andar em frente'". (Kueng, 2017: 10).

As palavras-chave que podem definir a ação diária na redação podem ser "rigor", "velocidade" e "insight", mas "volume" é importante. "Quando se pratica jornalismo para fazer negócio, o produto torna-se um meio para um fim: espaço publicitário a ser vendido, uma propriedade a ser rentabilizada, uma fonte de riqueza a ser monetizada." (Gorman, 2015: 240).

Podemos concluir que, em diferentes intensidades e necessidades, os meios observados estão a tentar explorar novos modelos de negócios. No caso de um dos *legacy media* há um total compromisso em obter a maior parte de suas receitas de outras fontes além da publicidade tradicional, como forma de superar as receitas cada vez menores dos últimos anos. No outro caso não há problema de receitas e, portanto, a taxa de inovação nos modelos de negócios é mais lenta, mesmo que seja também um objetivo principal. No único media online, a busca por novos fluxos de receita é um objetivo central desde o início e a busca por conteúdos editoriais inovadores é permanente.

Como Kueng sublinha, "em conclusão, observa-se que transformar as organizações é difícil e muitas vezes ingrato, mas a sustentabilidade de um conjunto de organizações depende da sua capacidade de combinar a transformação do seu produto com um renascimento similar da sua organização". (Kueng, 2017: 8).

## **Bibliografia:**

- ALMEIDA, João Ferreira de & José Madureira Pinto (1975) *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa. Editorial Presença, 93-101.
- BASTOS, Hélder (2010) *Origens e Evolução do Ciberjornalismo em Portugal: Os primeiros quinze anos (1995-2010)*, Porto, Edições Afrontamento.
- BASTOS, Hélder & Zamith, F. (org) (2012). *Ciberjornalismo – Modelos de Negócio e Redes Sociais*, Porto. Afrontamento.
- BECKER, Howard S. (1997) *Métodos em Ciências Sociais*, São Paulo. Editora Hucitec.
- BECKETT, Charlie (2008) *Supermedia*, Chichester. Blackweel Publishing.
- BOURDIEU, Pierre (1993) *La misère du monde*, Paris. Editions du Seuil.
- CAMPENHOUDT, Luc Van (2003) *Introdução à Análise dos Fenómenos Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- CARDOSO, Gustavo et al (2006) *O jornalismo Hoje. Uma análise de 14 redações de TV, Rádio e Jornais*, Lisboa, Obercom.
- CARDOSO, Gustavo, Magno, C., Soares, T.M. & Crespo, M. (org.) (2016) *Modelos de negócio e Comunicação Social*, Coimbra. Almedina.
- CHAN-OLMSTED, S. M., & Kang, J. W. (2003) Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry, *The Journal of Media Economics*, 16(1), 3-21.
- CLAUSEN, Lisbeth (2003) *Global News Production*, Copenhagen. Copenhagen Business School Press.
- COSTA, António Firmino da (2003) *A Pesquisa de Terreno em Sociologia*, em Augusto Santos Silva e José Madureira (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto. Afrontamento, 129-149.
- DEWALT, Kathleen M. e Billie R. Dewalt (2002), *Participant Observation. A Guide for Fieldworkers*, Oxford. AltaMira Press.
- FULLER, J. (2010). *What is happening to news: The information explosion and the crisis in journalism*. Chicago. University of Chicago Press.
- GOLD, Raymond I. (2003) *Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique*, em Daniel Cefaï (org.), *L'Enquête de Terrain*, Paris.
- GOMES, A. (2011) *O telejornal e o zapping na era da Internet: Estudo do comportamento de editores e telespectadores nos jornais televisivos das 20 horas da RTP1, SIC e TVI (2006-2010)*. PhD thesis in sociology, ISCTE-IUL. Lisboa.
- GOMES, Adelino (2012) *Nos bastidores dos telejornais*, Lisboa. Edições Tinta-da-China.
- GORMAN, Brian (2015) *Crash to Paywall: Canadian Newspapers and the Great Disruption*, Montreal & Kingston. McGill-Queen's University Press.
- GRAHAM, Gary et al (2015). *Content is king – News Media Management in the Digital Age*, New York. Bloomsbury.

- GRUESKIN, B., Seave, A., & Graves, L. (2011). The story so far: What we know about the business of digital journalism, New York. Columbia University Press.
- JERÓNIMO, Pedro (2015) Ciberjornalismo de proximidade, Covilhã. Labcom.
- KUENG, Lucy (2000) Inside the BBC and CNN – Managing Media Organisations, London. Routledge.
- KUENG, Lucy (2015). Innovators in digital news, Oxford. Reuters Institute.
- KUENG, Lucy (2017) Going digital – A Roadmap for Organizational Transformation, Oxford. Reuters Institute.
- LOPES, Felisbela (2015) Jornalista: profissão ameaçada, Lisboa. Alêtheia
- LOWE, Gregory e Brown, C. (org) (2016). Managing Media Firms and Industries – What’s so special about media management?, New York. Springer.
- NGUYEN. A.D. (2008) The Penetration of Online News, Saabruken. VDM Verlag Dr. Muller.
- PICARD, R.G. (2003) Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and New Technologies, Trends in Communication, 11(2):127–136.
- QUIVY, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2013) Manual de investigação em Ciências Sociais, 6ª edição, Lisboa. Gradiva.
- ROSEN, Jay (2006) The People Formerly Known as the Audience, blog post available online at [http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl\\_frmr\\_p.html](http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr_p.html); [https://www.huffingtonpost.com/jay-rosen/the-people-formerly-known\\_1\\_b\\_24113.html](https://www.huffingtonpost.com/jay-rosen/the-people-formerly-known_1_b_24113.html)
- SANTOS, Luís António (2011) Journalism in transition: A study of change at Jornal de Notícias’ online newsroom. PhD thesis, Braga. Universidade do Minho.
- SPRADLEY, James (1980) Participant Observation. New York. Holt, Rinehart and Winston. (Reissued Long Grove, IL: Waveland Press, 2016)
- STORSUL, Tanja e Krumsvik, A.H. (2013). Media Innovations – A multidisciplinary Study of change, Gotemburg. Nordicom.
- TEDLOCK, Barbara (2005), —The Observation of participation and the Emergence of Public Ethnography, em Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (eds.), The SAGE Handbook of Qualitative Research, London. Sage Publications (third edition), pp. 467-482.